

Veit Probst, Rike Balzuweit

Dynamische Führung zahlt sich aus!

Effizienzgewinne bei der Reorganisation des Heidelberger Bibliothekssystems

Abstract: Der neuen Direktion der Universitätsbibliothek Heidelberg gelang 2003 der entscheidende Strukturschritt zur Reformierung des Bibliothekssystems: Die Überführung aller fachbibliothekarischen Stellen an die Universitätsbibliothek. Die auf 104 Standorte zersplitterte Bibliothekslandschaft wurde durch Integrationsmaßnahmen deutlich konzentriert. 35 der heute noch 64 dezentralen Standorte sind in acht Verwaltungsverbünden organisatorisch zusammengefasst. Die UB führte die wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bibliotheken 2009 in der Campusbibliothek Bergheim auch baulich zusammen. Die Integration der theologischen Bibliotheken im sanierten Wissenschaftlich-Theologischen Seminar folgte 2012. Zwei Neubauprojekte, das Asienzentrum CATS und das Mathematikum, befördern weitere Konsolidierungsprozesse in den nächsten fünf Jahren.

Dass 40 Standorte aufgelöst und universitäre Raumressourcen im Umfang von 1.700 m² im Zuge von Bestandsbereinigungen freigestellt werden konnten, dokumentiert die Effizienz der Führung des Heidelberger Bibliothekssystems aus einer Hand. Die Vereinheitlichung der Geschäftsprozesse erzielte vergleichbare Erfolge beim Personaleinsatz. Trotz Aufgabenzuwachses werden dezentral nur noch 48 Stellen benötigt, elf der vor der Überführung eingesetzten 59 Stellen konnte die UB-Direktion zum Aufbau neuer zentraler Dienstleistungen nutzen, von denen auch die Institute stark profitieren, etwa für die E-Journals-Redaktion und das Digitalisierungszentrum. Auf diese Weise tragen die Effizienzgewinne des Heidelberger Bibliothekssystems den Medienwandel aktiv mit.

Durch den dynamischen Heidelberger Führungsstil mit bewusst regem Personalaustausch zwischen der Universitätsbibliothek und den dezentralen Bibliotheken ist es gelungen, die einstige Kluft zwischen zentral und dezentral eingesetzten Bibliothekaren zu überbrücken und eine neue Kultur der gegenseitigen Anerkennung zu schaffen.

Keywords: Bereichsbibliothek, Lokalsystem, Medizinbibliotheken, Personalführung, Personalaustausch, Qualifizierung, Regensburger Verbundklassifikation/RVK, Reorganisation, Verwaltungsordnung, Verwaltungsverbund, Zusammenlegung

Dezentrales Bibliothekspersonal im Stellenplan der UB

Im Jahr 2003 gelang der neuen Direktion der Universitätsbibliothek Heidelberg der Durchbruch:

Auf ihre Anregung hin beschlossen Rektorat und Senat der Ruprecht-Karls-Universität zum 1. April 2003 die Überführung aller fachbibliothekarischen Stellen der Universität in den Stellenplan der Universitätsbibliothek. Mit diesem Schritt wurde dem UB-Direktor neben der Fachaufsicht auch die Dienstaufsicht über die dezentral tätigen Bibliothekare übertragen. Die damit einhergehende Weisungsbefugnis ermöglichte erstmals den Durchgriff auf das gesamte fachbibliothekarische Personal der Universität und ist als Startschuss für die Reformierung des Heidelberger Bibliothekssystems zu werten.

Diesem entscheidenden Strukturschritt vorangegangen waren jahrelange Verhandlungen. Im Jahr 2000 novellierte das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg das bis dato geltende Universitätsgesetz (UG). Die Neufassung des UG¹ zum 1. Februar 2000 schuf für die universitären Bibliotheken des Landes eine Rechtsgrundlage mit drei wesentlichen Neuerungen. In § 30 UG Bibliothekswesen wurde vorgeschlagen, den Direktor der Universitätsbibliothek zum „Vorgesetzte[n] aller Mitarbeiter des Bibliothekssystems“ zu ernennen. Eine Kann-Regelung sah die Bildung eines Ausschusses für das Bibliothekssystem vor. Zum dritten war „für das Bibliothekssystem [...] eine Verwaltungsordnung zu erlassen“.

Personaldisposition schafft Handlungsspielräume

Um die angestrebte Reform des Heidelberger Bibliothekssystems operativ umzusetzen, entwickelte die Universitätsbibliothek eine neue Verwaltungsordnung (VO)², die vom Senat ein Jahr nach der Stellenüberführung, am 23. März 2004, erlassen wurde. Diese Verwaltungsordnung löste die fast drei Jahrzehnte alte Vorgängerordnung vom 8. Juli 1976 ab und formulierte den § 30 UG für die Heidelberger Verhältnisse aus. Der aus Reformgesichtspunkten wichtigste Passus regelt den Personaleinsatz. In § 4 VO wird festgelegt, dass „die dezentralen Fachbibliotheken [...] insbesondere hinsichtlich des Personaleinsatzes und der Praxis der Medienbearbeitung (Medienbeschaffung und -erschließung) dem Organisations- und Weisungsrecht des Direktors des Biblio-

¹ Gesetz über die Universitäten im Lande Baden-Württemberg (Universitätsgesetz – UG) in der Fassung vom 1. Februar 2000. (01. 02 2000). <http://beck-online.beck.de/default.aspx?bcid=Y100-G-BWUG> (22. 10.2013).

² Verwaltungsordnung für das Bibliothekssystem der Universität Heidelberg. (23.03.2004). http://www.ub.uni-heidelberg.de/allg/profil/jurbasics/Verwaltungsordnung_2003.pdf (22. 10.2013).

theekssystems“ unterstehen. Die feste Zuordnung von Personalstellen zu einzelnen Instituten wird aufgehoben, um den ungleichmäßigen Personaleinsatz innerhalb des Systems ausgleichen zu können. Auf die Überführung des festen Aufsichtspersonals wie der wissenschaftlichen Hilfskräfte verzichtete die UB angesichts der damals 104 Standorte. Zur organisatorischen Eingliederung gründete die Universitätsbibliothek eine Abteilung „Dezentrale Bibliotheken“. Deren Leitung wurde bei der stellvertretenden Direktion angesiedelt, um den Reformprozess mit hoher Priorität voranzutreiben.

Eines hat die Universitätsbibliothek bewusst nicht getan: Sie hat kein zentrales Konzept erstellt, kein Grundsatzpapier, das im großen Wurf die Ziele der Reorganisation beschreibt. Große Konzeptpapiere skizzieren gebündelt große Veränderungsschritte und bergen die Gefahr, dass sich auf breiter Front Widerstand formiert. Daher ist das Heidelberger Modell ein Modell der kleinen Schritte, des proaktiven Handelns, des pragmatischen Einspringens bei Versorgungslücken in der bibliothekarischen Versorgung – und einer dynamischen Personalführung.

Personalabbau trotz Aufgabenzuwachs

Die Dispositionsfreiheit ermöglichte einen dynamischen und effizienten Personaleinsatz, der das Heidelberger Bibliothekssystem bis heute auszeichnet. Waren 2002, vor der Stellenüberführung, noch 59 Stellen an 104 Standorten dezentral gebunden, so sind es heute³ – die zentralen Managementaufgaben einschließlich der Abteilungsleitung mit 2,10 Stellen eingerechnet – nur noch knapp 48 Stellen an 64 Standorten.⁴ Die UB schmolz elf Stellen oder fast 20 % des dezentralen Personalpools systematisch ab und nutzte die freigesetzten Kapazitäten zum Aufbau neuer Dienstleistungen, etwa für die zentrale E-Journals-Redaktion und das Digitalisierungszentrum. Auf diese Weise trägt die Reformierung des Heidelberger Bibliothekssystems den Medienwandel aktiv mit. Auch die Institute profitieren von der Reorganisationsleistung der Universitätsbibliothek. 2001 waren rund 19 Vollzeitäquivalente (VZÄ) an wissenschaftlichen Hilfskräften dezentral zur Aufsichtsführung und für einfache bibliothekarische Arbeiten nach Anweisung eingesetzt, heute sind es elf VZÄ, dies entspricht einer Einsparung von 42 %.

Die Rationalisierungseffekte sind umso bemerkenswerter, als die UB sukzessive neue Aufgaben übernommen hat. So versorgt sie seit 2007 die Exzellenzeinrichtungen der Universität, insbesondere den Cluster „Asia and Europe in a Global Context“.

³ Alle Zahlen mit Stand 31.12.2012.

⁴ Eingerechnet sind hier die 2,25 Stellen des Serviceteams Medizin, das 2011 aus der Abteilung Dezentrale Bibliotheken ausgegliedert und die an naturwissenschaftliche Zweigstelle der Universitätsbibliothek angegliedert wurde. Nicht eingerechnet sind 2,25 Projekt-Stellen der Bereichsbibliothek Ostasienwissenschaften, die von der Abteilung im Rahmen der DFG-Förderlinie „Herausragende Forschungsbibliotheken“ eingeworben wurden und 2014 auslaufen.

Auch das 2005 gegründete „Zentrum für Astronomie Heidelberg (ZAH)“ und der 2011 eingeworbene DFG-Sonderforschungsbereich 933 „Materiale Textkulturen“ werden fachbibliothekarisch betreut.

Reorganisation der medizinischen Bibliotheken

Ihre größte Herausforderung im Bereich der dezentralen Bibliotheken stellte sich die UB 2005 mit der Übernahme der medizinischen Bibliotheken. Unter den 104 Bibliotheksstandorten 2002 waren allein 36 Instituts- und Klinikbibliotheken der Medizinischen Fakultät Heidelberg. Anlässlich einer Stellenausschreibung der Fakultät 2004 bot die UB der Fakultät die Übernahme sämtlicher fachbibliothekarischer Aufgaben an. Die Fakultät konnte davon überzeugt werden, zum Aufbau eines zentralen Serviceteams Medizin 4,5 Stellen an die UB abzugeben. Eine Evaluierung der zumeist nebenamtlich durch Assistenzärzte und Sekretariate betreuten Bibliotheken brachte desolate Strukturen zum Vorschein: Museal anmutende Räumlichkeiten, fehlende EDV-Ausstattung, unzulängliche Arbeitsplätze, stapelweise originalverpackte Zeitschriftenhefte. Nach Abschluss der Reorganisation sind von 36 Bibliotheken noch 24 Standorte verblieben, die ganz überwiegend nur noch Handapparatecharakter haben. Das Serviceteam Medizin wurde 2011 aus der Abteilung Dezentrale Bibliotheken ausgegliedert und an die naturwissenschaftliche Zweigstelle der Universitätsbibliothek angeschlossen, die inmitten der medizinischen Institute und Kliniken liegt, und damit für die schnelle Literaturversorgung der medizinischen Einrichtungen bestens gerüstet ist.

Gegenseitige Anerkennung durch Aufgabenwechsel und Qualifizierung

Durchschnittlich 22 Personalbewegungen vollzieht die Abteilungsleitung im Jahr. Ist eine Institutsstelle vakant, wird diese nur bei einem sehr speziellen Anforderungsprofil (z. B. Beherrschung asiatischer Sprachen) mit einem/einer neu eingestellten BibliothekarIn besetzt. Üblich ist vielmehr, dass ein erfahrener Mitarbeiter, der bereits an der UB oder im Bibliothekssystem tätig war, diese Stelle einnimmt: Geschult in den EDV-Systemen (SWB-PICA als Verbundsystem, SISIS-Sunrise als Lokalsystem), routiniert in den standardisierten Geschäftsgängen, vor allem aber vernetzt im Kollegium und geprägt vom Arbeitsethos der UB Heidelberg. Wünscht ein/eine UB-BibliothekarIn eine neue berufliche Herausforderung, wechselt sie häufig ins Bibliothekssystem und vice versa.

Nicht immer ist der Wechsel an ein Institut oder von einem Institut an die UB willkommen, die betroffene BibliothekarIn kommt im Nachhinein aber fast immer zu einer positiven Bewertung der neuen Anforderungen. Dies belegt den wichtigsten Effekt der dynamischen Personalführung⁵, die Einübung des Perspektivenwechsels. Er zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, Distanz zu eigenen vertrauten Aufgabenfeldern zu gewinnen, verbunden mit der Bereitschaft, offen auf neue unbekannte Aufgaben zuzugehen. Ergänzt wird das Heidelberger Führungsprinzip durch weit gefasste Vertretungsregelungen. Nicht nur Mitarbeiter der internen Abteilungen, sondern auch Mitarbeiter der Institute leisten Vertretungsdienste in den Benutzungsabteilungen der Universitätsbibliothek.

Gab es vor der Zusammenführung der fachbibliothekarischen Stellen gewisse Vorbehalte⁶, so bewerten die Bibliothekare die Anforderungsprofile der verschiedenen Einsatzorte inzwischen differenzierter. Die Linientätigkeit in einer UB-Abteilung erfordert vertiefte Fachkenntnisse, der Einsatz an einer Schlüsselstelle der UB verlangt eine hohe Spezialkompetenz. Zur Führung einer Institutsbibliothek ist ein breites Fachwissen erforderlich, beim Umgang mit den Institutsvertretern diplomatisches Geschick unverzichtbar. Besonders bewährt haben sich geteilte Stellen zwischen einer Institutsbibliothek und dem Haupthaus. In solchen Konstellationen treten Loyalitätskonflikte wesentlich seltener auf. Die tägliche Anbindung an die UB erleichtert die Abstimmung von Institutsangelegenheiten mit den Usancen der Universitätsbibliothek.

Gibt es Qualifizierungsbedarf einzelner Bibliothekare, fehlt etwa die RVK-Kompetenz oder ist eine Auffrischung der Kenntnisse in der Monografienerwerbung nötig, schaltet sich die Hauptsachbearbeitung der Abteilung „Dezentrale Bibliotheken“ ein. Sie ist die zentrale Schnittstelle zwischen den Dezentralen Bibliotheken und der Universitätsbibliothek. Idealerweise besitzt sie selbst vertiefte Kenntnisse in allen fachbibliothekarischen Fragen und greift nur bei Spezialfragen auf die Expertise der UB-Abteilungen zurück. Bei Übernahme der dezentralen Bibliotheken wurden alle Fachfragen zunächst innerhalb der Abteilung geklärt. Ein eigens zusammengestelltes Expertenteam – für die Katalogisierung, bei Erwerbsfragen, für Probleme bei der Zeitschriftenverwaltung sowie eine IT-Hotline – stand für Auskünfte zur Verfügung.⁷ Zunächst speiste jede UB-Fachabteilung mit einem kleinen Stellenanteil die Abtei-

5 Zum Konzept der dynamischen Führung siehe z. B. Aldinger, Lothar u. Rainer Kämpf: Führung in dynamischem Umfeld: Ansätze für ein robustes Management. Stuttgart: Kohlhammer 2011; Unternehmensführung: State of the art und Entwicklungsperspektiven. Hrsg. von Katharina Anna Kaltenbrunner u. Sabine Umik. München: Oldenbourg 2012.

6 Vgl. Boeckh, Dorothee: Change Management: Die Novellierung des baden-württembergischen Universitätsgesetzes verändert die Bibliothekssysteme: Strukturwandel im Bibliothekssystem der Universität Heidelberg. Masterarbeit. Heidelberg 2003. <http://opus.bsz-bw.de/hdms/volltexte/2004/351/> (22. 10 2013).

7 Siehe dazu: Bonte, Achim: Zweischichtige Hochschulbibliothekssysteme am Scheideweg: Das Beispiel Heidelberg. Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (2001) H. 5. S. 256–263.

lung Dezentrale Bibliotheken. Diese Organisationsstruktur ist inzwischen aufgelöst. Es ist selbstverständlich geworden, dass alle UB-Abteilungen die dezentral tätigen Bibliothekare beraten und unterstützen.

Transparente Strukturen durch einheitliche Geschäftsgänge

Ein zweiter zentraler Passus der Verwaltungsordnung erklärt die UB zum „Kompetenz- und Steuerungszentrum für alle bibliothekarischen Geschäftsprozesse in der Universität“. Auf der Basis dieses Auftrages vollzog die UB drei wesentliche Strukturschritte.

Erstens füllt jede Institutsbibliothek einen jährlichen Statistikbogen aus. Die Einzelbögen geben dem Bibliothekar vor Ort wie der Abteilungsleitung einen Überblick über das Arbeitsaufkommen und die Ressourcenlage einer Bibliothek. Darüber hinaus sind sie hilfreich bei Strategiefragen zur Bau- und Entwicklungsplanung. In der Gesamtbetrachtung bilden die Bögen die Basis für den alljährlichen Statistik-Workshop, bei dem die Abteilung auf das Vorjahr zurückblickt und die gemeinsamen Ziele für das neue Jahr festlegt. Die Daten zeigen auch Entwicklungstendenzen an den dezentralen Standorten, die neue Aufgabenfelder eröffnen. So dokumentiert der Rückgang des Print-Erwerbungsgeschäftes um 20.000 Bände seit 2009, dies entspricht einem Drittel des dezentralen Volumens, freie Kapazitäten. Diese konnten für den Aufbau der neuen Universitätsbibliographie HeiBIB genutzt werden, die in anderthalb Jahren mit rund 22.000 Publikationseinträgen bestückt wurde.⁸

Der zweite wichtige Schritt war die Einführung eines einheitlichen Erwerbungs-systems. Nach der Startphase 2003 mit zunächst vier Pilotanwendern war SISIS-Sunrise 2007 fast flächendeckend eingeführt. Und mit der Unicode-Fähigkeit des Systems ab Version 4.0 gliederte die UB 2011 schlussendlich auch die Geschäftsgänge der Ostasienbibliotheken mit ihren nicht-lateinischen Schriftzeichen in die bibliothekarischen Standardstrukturen ein. Das Erwerbungs-system erlaubte erstmals eine transparente Etatbewirtschaftung. Die EDV-gestützte Haushaltsüberwachung ermöglicht regelmäßige Etatberichte an einzelne Institutsverantwortliche ebenso wie die Beobachtung der allgemeinen Tendenz dezentraler Investitionen in die Literatur- und Sachmittelbeschaffung.

Der dritte Pfeiler bei der Durchdringung der dezentralen Strukturen ist ein campusweites Retrokonversionsprojekt, bei dem die Abteilung bis zu 45 Projekte auf dem Campus zeitgleich steuerte. Schon in der Planungsphase entwickelten sich gute Kontakte zu den Institutsvertretern, die für die Finanzierung der wissenschaftlichen

⁸ Heidelberger Universitätsbibliographie. (kein Datum). <http://www.ub.uni-heidelberg.de/helios/kataloge/heibib/> (23.10.2013).

Hilfskräfte zu gewinnen waren. Ergänzend zum Hilfskräfteeinsatz für die einfache Retrokonversion in Form von Lokalansigelungen sorgt die UB für die Koordination und die Nacharbeitung bei komplizierteren Katalogisaten. Heute sind die Bestände von 45 Bibliotheken vollständig nachgewiesen, insgesamt 1,2 Mio., also 120.000 Retrokatalogisate pro Jahr, wurden seit Projektbeginn 2003 erfasst.

Regelmäßige Berichte an die Institute über den Projektverlauf haben zu einem regen Austausch zwischen den Institutsvertretern und der UB geführt. An die Retroprojekte anknüpfend wird die Expertise der UB auch bei anderen fachbibliothekarischen Fragen hinzugezogen, etwa bei Bauvorhaben, Erneuerung der Ausstattung oder bei Interesse an der Vermittlung von Informationskompetenz.

Bereichsbibliotheken – virtuelle Verbünde und bauliche Integration

In § 1 VO bekennt sich die Universität zur „funktionalen Einschichtigkeit“, insbesondere um die „ausgeprägte Zersplitterung der universitären Bibliothekslandschaft“ zu überwinden. Der hohe Raumdruck der Universität soll gemindert werden, indem „dezentrale Fachbibliotheken organisatorisch und verwaltungstechnisch zu dezentralen Fachbereichsbibliotheken zusammengefasst sowie nach Möglichkeit auch räumlich integriert“ werden.

Bereits 2001 hatte die UB die heutige Zentrumsstruktur der Heidelberger Altertumswissenschaften mit der Gründung eines virtuellen Verwaltungsverbands der vier fachverwandten Bibliotheken vorweggenommen. Die altertumswissenschaftlichen Bibliotheken verfügten damals über keinerlei fachbibliothekarische Versorgung. In Vorleistung stellte die UB eine Diplomstelle bereit und schuf mit dieser Initiative ein Exempel für die künftige Entwicklung des Bibliothekssystems.⁹ Heute sind 35 Institutsbibliotheken in acht Bereichsbibliotheken zusammengefasst. [„Integriert“ suggeriert räumliche Integration, diese liegt aber nicht in allen Fällen vor.]

Bei zwei Neugründungen gelang auch die bauliche Zusammenführung. Die drei Institutsbibliotheken der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften wurden 2009 im Campus Bergheim in einem ehemaligen Klinikgebäude zusammengelegt.¹⁰ Die vier Bibliotheken der Theologischen Fakultät führte die UB 2012 unter Einbeziehung einer Tiefgarage im Gebäude des Wissenschaftlich-Theologischen Seminars zusammen. Eine dritte Bereichsbibliothek ragt aus der Riege der Neugründungen heraus: Für die Reorganisation der ostasienwissenschaftlichen Bibliotheken warb die UB 2011 ein

⁹ Vgl. Bonte, Achim: Tradition ist kein Argument: Das Bibliothekssystem der Universität Heidelberg auf dem Weg zur funktionalen Einschichtigkeit. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (2002) H. 5/6. S. 299–305.

¹⁰ Vgl. dazu den Beitrag von Marion Krüger in diesem Band.

DFG-Projekt der Förderlinie „Herausragende Forschungsbibliotheken“ ein. Hier ist die auf neun Nachweisinstrumente verteilte Kataloglandschaft in die bibliothekarischen Standardstrukturen zu überführen. Die Umstellung auf das einheitliche Signaturesystem der Library of Congress Classification bereitet die geplante Integration der Asienbibliotheken im „Center for Asian and Transcultural Studies (CATS)“¹¹ vor, das als Forschungsbau nach Art. 91b Grundgesetz (GG) im Heidelberger Stadtteil Bergheim konzipiert ist. Mit der Planung des Mathematikons¹², für das die Universität die Klaus Tschira Stiftung als Mäzen gewonnen hat, wird eine weitere bauliche Integration vorbereitet. Die gegenwärtig auf vier Gebäude verteilte Bereichsbibliothek Mathematik und Informatik soll in den Neubau überführt werden.

Durch diese Konzentrationsprozesse reduzierte die UB die ehemals 104 Bibliotheken (2002) binnen zehn Jahren um fast 40 % auf 64 Standorte. Begleitend bereinigte die Abteilung den dezentralen Bestand. Rund 307.000 entbehrliche und dublette Bände konnten ausgesondert werden, bei 3,03 Mio. Bänden dezentralem Gesamtbestand sind dies gut 10 %. Geht man von einem Flächenbedarf von 5,4 m² pro 1.000 Bände¹³ aus, stellte die UB allein durch Bestandsbereinigungen universitäre Raumressourcen im Volumen von fast 1.700 m² frei.

Einheitlichkeit schafft Gemeinsamkeit

Veraltete proprietäre Signaturesysteme führten bei den ersten Bestandsrevisionen nach den großen Retrokonversionsprojekten zu Problemen. Mehrdeutigkeiten und Doppelvergaben von Signaturen, Sonderzeichen, hochgestellte Zahlen etc. sind Merkmale der mangelnden Tauglichkeit dieser Systeme, maschinell erzeugte Revisionslisten mussten aufwändig manuell nachbereitet werden, der Einsatz von Normierungsprogrammen scheiterte. Daher entschied die UB, bei massiven Unzulänglichkeiten von Signaturesystemen, aber auch bei allen anstehenden großen Umstrukturierungen, Integrations- und Bauprojekten, die Regensburger Verbundklassifikation (RVK) als Standardsystem einzuführen. Heute gibt es 23 RVK-Bibliotheken auf dem Heidelberger Campus, 428.000 Bände sind mit einer RVK-Signatur versehen, dies entspricht 14 % des dezentralen Gesamtbestands.

Im Bereich der Buchbindearbeiten arbeiteten die dezentralen Bibliotheken in der Vergangenheit völlig unkoordiniert mit über 50 verschiedenen Buchbindern und Kopierdienstleistern zusammen, die verabredeten Preise wichen bis zu 100 % vonein-

¹¹ Neues Centre for Asian and Transcultural Studies an der Universität Heidelberg. Pressemitteilung Nr. 148/2013, 2013.

¹² Ein neues Haus für die Mathematik und Informatik. Pressemitteilung, 2012.

¹³ Flächenfaktoren nach: Vogel, Bernd u. Silke Cordes: Bibliotheken an Universitäten und Fachhochschulen: Organisation und Ressourcenplanung. Hannover: HIS Hochschul-Informations-System 2005 (Hochschulplanung 179). http://www.his.de/pdf/pub_hp/hp179.pdf (28.10.2013).

ander ab. Die Unwirtschaftlichkeit dieser Geschäftsbeziehungen wurde auch von der Universitätsverwaltung bemängelt. So entschloss sich die UB zu einer campusweiten Buchbinderausschreibung, die ab 2005 zunächst nur für das Bindegut der Zeitschriften erprobt wurde. Im dritten Vergabeverfahren 2010 wurden die Monografien als Bindegut einbezogen, die allerdings maßgeblich bei der UB und weniger in den Instituten anfallen. Trotz nicht unerheblicher Kostensteigerungen stellte die UB bei diesem Rahmenvertrag auch auf den ausschließlichen Einsatz alterungsbeständiger Materialien und Hilfsstoffe um.

Zur Deregulierung der Verwaltung regte der Senat 2008 an, eine campusweit einheitliche Rahmenbenutzungsordnung¹⁴ zu verfassen, die am 15.9.2009 in Kraft trat. Individuelle Ausführungsbestimmungen geben den Instituten einen gewissen Spielraum, um Besonderheiten bei Zugänglichkeit und Ausleihe zu regeln.

Diese drei Strukturschritte – Einführung der RVK, campusweite Buchbinderausschreibung und Rahmenbenutzungsordnung – führten zu einer noch besseren Durchdringung der dezentralen Geschäftsprozesse und beförderten das Prinzip der dynamischen Führung: Personalwechsel und Vertretungen sind wesentlich einfacher zu organisieren in einem System, das nach solchen Standards funktioniert.

Die Verbesserung der Dienstleistungsqualität zeigt sich besonders deutlich auch im Schulungsbetrieb. Gab es vor der Übernahme der Stellen durch die UB nur an wenigen Standorten ein Angebot an Bibliotheksführungen, findet man heute unter der Leitung des UB-Referates für Schulungs- und Informationskompetenz (RSI) ein modular aufgebautes Schulungssystem, das mit einer Kombination aus virtuellen und Präsenzangeboten alle Lernwilligen ansprechen will, ob sie sich zu Hause am Bildschirm oder vor Ort informieren wollen. Unterstützt von UB-Bibliothekaren finden an den Instituten rund 200 Schulungen pro Jahr mit über 4.000 Teilnehmern statt. Dies ist die wichtigste Investition in die Zukunft der dezentralen Standorte.

Stark in die Zukunft – mit Aufenthaltsqualität und Informationskompetenz

Haben dezentrale Bibliotheken eine Zukunft? Als Bücherhort hat die Bibliothek in den Lebenswissenschaften bereits ausgedient, auch andere angewandte Wissenschaften tendieren in diese Richtung. Je höher die Affinität des potentiellen Bibliotheksbenutzers zum E-Medium, desto entbehrlicher ist die Bibliothek als Ort. Und je knapper die universitären Raumressourcen, desto kritischer beäugen die Baustrategen potentielle Büroflächen, die durch Zeitschriftenbände belegt sind, deren elektronische Variante längst als DFG-Nationallizenz mit gesicherten Archivrechten zur Verfügung steht.

¹⁴ Benutzungsordnung des Bibliothekssystems der Universität Heidelberg. (15. 12.2009). <http://www.ub.uni-heidelberg.de/allg/profil/jurbasics/ordnung.html> (22.10.2013).

In der Fakultät für Biowissenschaften der Universität Heidelberg gibt es praktisch keine öffentlich zugängliche Bibliothek mehr, nur einige Handapparate. Die neue wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Bereichsbibliothek des Campus Bergheim ist dagegen ständig überfüllt. In ihren schönen neuen Räumlichkeiten lernen und arbeiten nicht nur Geistes- und Sozialwissenschaftler, sondern auch Studierende der Medizin und Naturwissenschaften.

Zwei Komponenten sichern die Zukunft einer Bibliothek: Eine hohe Aufenthaltsqualität und ein attraktives Dienstleistungsangebot. Die Universität braucht Orte, an denen gute Arbeitsbedingungen herrschen und an denen Bibliothekare die sich wandelnden Informationsbedürfnisse von Wissenschaftlern und Studierenden erkennen und erfüllen. Eine dynamische Personalführung, die die Bibliothekare in ihrer persönlichen wie fachlichen Entwicklung fördert, aber auch fordert, trägt maßgeblich dazu bei, solche Orte zu schaffen.